

מדינת ישראל  
משרד החינוך  
האגף לחינוך מבוגרים

רמת הבחינה : גמר  
מועד הבחינה : חורף תשפ"ב, 2022  
היקף הבחינה : 2 יח"ל  
מספר שאלון : 990402

**תיכונית**  
ככה עולים כיתה בחיים

**ארגון ומנהל – 2 יחידות לימוד**

**מחונן**

(התנהגות ארגונית)

הוראות לנבחן

א. משך הבחינה : שלוש שעות.

ב. מבנה השאלון ומפתח הערכה : בשאלון זה ארבעה פרקים.

פרק ראשון :  $(4 \times 10) = 40$  נקודות

פרק שני :  $(7 \times 2) = 14$  נקודות

פרק שלישי :  $(2 \times 15) = 30$  נקודות

פרק רביעי :  $(4 \times 4) = 16$  נקודות

סה"כ 100 נקודות.

ג. מלאו את הפרטים הבאים :

<b>פרטי הנבחן :</b>	<b>פרטי מרכז ההשכלה :</b>										
מספר הנבחן ברשימה : _____	שם המוסד : _____										
שם משפחה + פרטי : _____	שם מרכז הבחינה : _____										
ת.ז. <table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>											

שם המעריך : _____
ציון הבחינה : _____

**בהצלחה!**

## פרק ראשון (40 נקודות)

לפניכם 12 שאלות סגורות. עליכם לענות על עשר שאלות בלבד.  
הקיפו בעיגול את התשובה המתאימה ביותר. לכל תשובה נכונה 4 נקודות.

1. כאשר אדם מתנהג באגרסיביות הוא:

- א. מפחד לדרוש את מה שמגיע לו
- ב. אלים, תוקפני וחסר סובלנות
- ג. משיג את מטרותיו תוך התחשבות באחרים
- ד. לא מתקשר עם הסביבה

2. כדאי לשקר בריאיון עבודה כדי:

- א. להסתיר חולשות
- ב. ליצור רושם של עובד מצטיין
- ג. להסתיר נושאים רגישים מהעבר כמו פיטורים
- ד. לא כדאי לשקר בריאיון עבודה

3. המבנה של מעגל תקשורת הוא:

- א. מוען, מסר, נמען, משוב
- ב. מעגל קטן בתוך מעגל גדול
- ג. מוען ומשוב
- ד. גלגל

4. החיסרון של מנהיגות ליברלית הוא:

- א. המנהיג מפקח כל הזמן על העובדים
- ב. למנהיג אין כמעט שליטה על העובדים
- ג. תמיד יש הסכמה בין כל העובדים
- ד. העובדים דורשים מהמנהיג הרבה מתנות

5. כאשר מישהו אינו מבין את השפה:

- א. הוא צריך ללמוד אותה
- ב. הוא יכול להשתמש במילון
- ג. נוצר "רעש" בתקשורת שלו
- ד. יש הזדמנות להכיר אדם חדש

6. ארגון עסקי:

- א. קיים למטרות רווח
- ב. אף פעם לא מפטר עובדים
- ג. יש לו אופי בטחוני
- ד. אינו מקפיד על טיב המוצר

7. מה שמאפיין מנהיג הוא:

- א. שהוא אוהב לשחק במשחקי מחשב
- ב. שהוא יצירתי וגמיש בעמדותיו
- ג. שהוא כועס תמיד
- ד. שאינו מוכן לקבל דעות שונות משלו

8. היתרון של רשת תקשורת ריכוזית הוא:

- א. שהיא מעבירה את המסר בדרך הכי יעילה
- ב. שהמסר משתבש לעיתים קרובות
- ג. שכולם יכולים לדבר זה עם זה
- ד. שהמנהל מתקשר עם העובדים רק בכתב

9. לפי גישת הניהול T.Q.M.:

- א. אסור שיהיה ועד עובדים
- ב. אין ביקורת על איכות המוצרים
- ג. אין עבודת צוות
- ד. צריך לדאוג רק לאיכות המוצרים ולשביעות רצונו של הלקוח

10. כדי להשתלב בקבוצת עבודה העובד צריך:

- א. שכולם יהיו חברים טובים שלו
- ב. לגור קרוב למקום העבודה
- ג. להכיר היטב את הנורמות בקבוצה
- ד. להתיידד עם סגן המנהל

11. המטרה של כתיבת קורות חיים היא:

- א. לגרום למנהל להזמין אותך לריאיון אישי
- ב. לפרסם את עצמך
- ג. לספר למראיין הכול על חיידך
- ד. לתרגל כתיבה

12. החיסרון של תקשורת חוצצת הוא:

- א. שהיא פתוחה וגלויה לכולם
- ב. שעלולה להיות תקלה טכנית שתשבש אותה
- ג. שאי אפשר לבטל אותה
- ד. שאפשר להשתמש בה רק במקום אחד

## פרק שני (14 נקודות)

לפניכם תשעה היגדים, בחרו שבעה מתוכם.

הקיפו בעיגול אחת משתי האפשרויות: "נכון" או "לא נכון".

לכל תשובה נכונה 2 נקודות.

1. תקשורת ישירה אפשר לשכוח או להכחיש. נכון / לא נכון
2. גישת הניהול הביורוקרטי (ובר) מעודדת חברויות בעבודה. לא נכון / נכון
3. מנהיג כריזמטי עלול להיות מסוכן. נכון / לא נכון
4. בעבודה רצוי להיות פאסיבי. לא נכון / נכון
5. לא כל מנהל הוא גם מנהיג. נכון / לא נכון
6. לא כדאי להתכונן לריאיון עבודה כדי לשמור על ספונטניות. לא נכון / נכון
7. רשת תקשורת ביזורית (רב ערוצית) פחות יעילה מרשת ריכוזית. נכון / לא נכון
8. קורות חיים כותבים מההווה אל העבר. נכון / לא נכון
9. ארגון התנדבותי קיים למטרות רווח. לא נכון / נכון

## **פרק שלישי (30 נקודות)**

לפניכם שלושה נושאים. בחרו **שני נושאים מתוכם**.

בשני הנושאים שבחרתם – חשוב להקפיד לענות על כל השאלות הגלולות בהם.  
לכל נושא מלא נכון – 15 נקודות.

### **נושא ראשון – תקשורת**

אסף הוזמן לסדרת הרצאות חשובה מתחום עבודתו. בזמן ההרצאה הראשונה נשמעו מבחוץ צפירות של אמבולנסים בגלל תאונת דרכים שהייתה בקרבת מקום, ודבריו של המרצה לא נשמעו היטב.

בהמשך, בזמן אחת ההרצאות שהייתה מאוד מעניינת, חש אסף עייפות רבה ובגללה איבד את הריכוז שלו. בסופו של היום אסף היה מאוכזב בגלל "רעשים" בתקשורת.

1. ציינו שלושה סוגים של "רעשים" בתקשורת. (9 נק')  
**שלושה מבין הסוגים: רעש פיזי/טכני, רעש חיצוני, רעש אישי/פנימי, רעש תרבותי, רעש לשוני.**

2. הסבירו את סוגי ה"רעשים" שבגללם אסף היה מאוכזב. (6 נק')  
**א. רעש חיצוני: בזמן ההרצאה נשמעו מבחוץ צפירות של אמבולנסים בגלל תאונות דרכים, כך שהיה קשה לשמוע את דברי המרצה.  
ב. רעש פנימי: אסף היה עייף, לכן איבד את הריכוז שלו ולא הצליח להבין את ההרצאה.**

### **נושא שני – מנהיגות**

במשרד התעסוקה נערכה השתלמות למנהלים. במהלך ההשתלמות התעורר שיח בין המשתתפים על הסגנון המועדף של המנהל. גדעון טען שבעיניו תמיד עדיף המנהל הדמוקרטי. לעומתו, טען אלון, שישנם מצבים שבהם עדיף שהמנהל יהיה דווקא סמכותי.

1. הסבירו מהו מנהיג דמוקרטי. (5 נק')  
**מנהיג דמוקרטי קשוב לעובדים, מתייעץ איתם לעיתים, שואל לדעתם ומעורב בעבודתם. גם כאשר הוא מקבל החלטות בעצמו, לעובדים יש הרגשה טובה של שייכות למקום.  
\* לקבל כל ניסוח הגיוני אחר.**

2. הסבירו מהו מנהיג סמכותי (אוטוקרטי). (5 נק')  
**כל הידע והסמכות בידי בלבד. המנהל מקבל החלטות בעצמו ואינו משתף את העובדים.  
\* לקבל כל ניסוח הגיוני אחר.**

3. הביאו דוגמאות למצב שבו עדיף שהמנהיג יהיה סמכותי, והסבירו מדוע דרוש מנהיג סמכותי (5 נק') לדוגמה שהבאתם.

בארגונים היררכיים ביטחוניים, למשל: צבא, משטרה, שב"ס וגופים ביטחוניים אחרים עדיף שיהיה מנהיג סמכותי. במקומות כאלה, בעיקר במצבי חירום, צריך לפתור בעיות גורליות במהירות ואין זמן להתלבטויות, לשיתוף ולהתייעצות. מנהיג שהוא סמכותי אמור להתמודד בעצמו ובמהירות עם סיטואציות כאלה לפעמים כדי למנוע אסון או לטפל בו. \* לקבל כל הסבר ודוגמה הגיוניים.

### נושא שלישי – הפרט והקבוצה

במפעל האופנה "חוטי משי" יש ארבע מחלקות ייצור. כל מחלקה מייצרת סוג מסוים של לבוש. בכל מחלקה יש מספר קבוע של עובדים, וכל אחד מהם יודע היטב את תפקידו. במשך השנים נפגשו עובדים ממחלקות שונות במפעל ונוצרה ביניהם ידידות. הם נפגשים מחוץ לשעות העבודה, מבלי יחד ומטיילים עם בני משפחותיהם.

1. הסבירו את המושגים הבאים:

א. קבוצת עבודה פורמלית. (5 נק')

קבוצה של עובדים שיש להם משימה משותפת לפרק זמן קצוב או קבוע. הקבוצה נבנתה על ידי ההנהלה. יש לה נורמות עבודה שמחייבות את כולם כדי שיצליחו במשימה.

ב. קבוצת עבודה לא פורמלית. (5 נק')

קבוצה של עובדים, שיכולים להיות בדרגים שונים במקום העבודה, שמתארגנת בעצמה למטרת מפגשים אישיים חברתיים במקום העבודה וגם מחוצה לו.

2. הביאו מהקטע דוגמה לקבוצת עבודה פורמלית, והסבירו מדוע היא כזאת. (5 נק')

כל אחת מארבע המחלקות במפעל היא קבוצה פורמלית: בכל אחת יש מספר קבוע של עובדים, לכל אחד תפקיד קבוע ונורמות עבודה קבועות.

## פרק רביעי (16 נקודות)

לפניכם שישה היגדים, בחרו ארבעה מתוכם.

הסבירו את הטענה/אמירה המוצגת בהיגד. לכל תשובה נכונה 4 נקודות.

1. סגנון התקשורת היעיל ביותר הוא האסרטיביות.  
התנהגות אסרטיבית תורמת לכולם: האדם האסרטיבי מקדם את צרכיו ותמיד דואג שאף אחד לא ייפגע מכך. חשוב לו במקביל לקדם גם את צרכי האחרים. במצב זה כולם נשכרים ויש אווירה נעימה.
2. רצוי להתכונן לריאיון עבודה.  
כדאי להתכונן על ידי איסוף מידע מקדים על הארגון, כי אז יודעים לשאול שאלות מתאימות בזמן הריאיון. כדאי לבדוק איפה המקום ואיך מגיעים אליו כדי להגיע בזמן. כדאי לתכנן את הלבוש כדי להשאיר רושם חיפוי טוב. זה נותן ביטחון למראיון, ועושה רושם טוב על המראיון. כך גדלים הסיכויים להתקבל.
3. אצל מנהלים יכול להיווצר מצב של נאמנות כפולה.  
למנהל יש מחויבות גם כלפי מקום העבודה שמינה אותו לנהל וגם כלפי העובדים מתחתיו שהוא אחראי עליהם. בשל סיבה זו עלול להיווצר מצב שנאמנות אחת עלולה לפגוע בשנייה ואחד הצדדים עלול להיפגע מחוסר ברירה.
4. משוב הוא אמצעי חשוב לשיפור תהליך התקשורת.  
בעזרת משוב הצדדים יכולים לדעת אם הם מבינים זה את זה או אם יש צורך בשאלות ובהבהרות לצורך ביצוע יעיל של המשימה (\*ניתן לקבל תשובות שמבוססות על דוגמאות).
5. בכתיבת קורות חיים צריך להיות ענייני וקצר.  
כדי לאפשר למנהל לדעת את כישורי העבודה, צריך לכתוב רק אותם בהקשר למשרה המבוקשת. המטרה של הכותב היא להגיע על סמך הנתונים הקצרים לריאיון עבודה ואולי לזכות במשרה. המנהל צריך בשלב זה רק את כישורי העבודה של מי ששלח את קורות החיים.
6. הגישה הביורוקרטית (מקס ובר) מתאימה בעיקר לארגון צבאי.  
בגישה זו העבודה מחולקת לפי תחומי התמחות (למשל: שריון, חיל האוויר ועוד). יש היררכיה של דרגות, דרושה משמעת קפדנית, סדר ומשמעת, תקנות וכללי התנהגות נוקשים, כמו בצבא. הקידום נעשה לפי קריטריונים מדויקים וברורים - כמו עלייה בדרגה בצבא.

**בהצלחה!**